ANCA

Câmpul fertil al cunoașterii

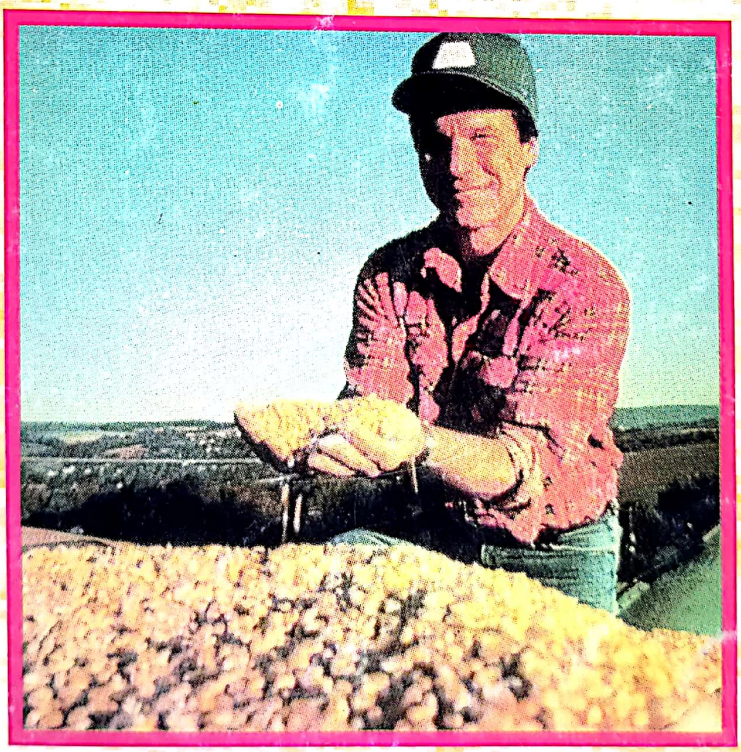
Agenția Națională de Consultanță Agricolă

Broșură Informativă

ECONOMIA FERMEI

MANAGEMENTUL FERMEI

RECOMANDĂRI PRACTICE



Dezvoltarea Serviciilor Naționale de Extensie

AHT INTERNATIONAL GMBH

Management & Engineering

Phare

Scanned with OKEN Scanner

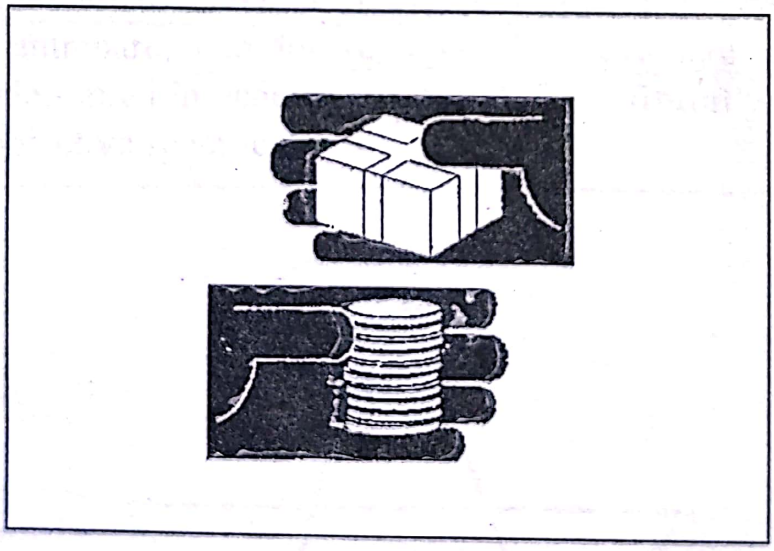
ANCA

Câmpul fertil al cunoașterii

Agenția Națională de Consultanță Agricolă

MANAGEMENTUL FERMEI

– Recomandări practice –



Dezvoltarea Serviciilor Naționale de Extensie

AHT INTERNATIONAL GMBH

Management & Engineering

Phare

Scanned with OKEN Scanner

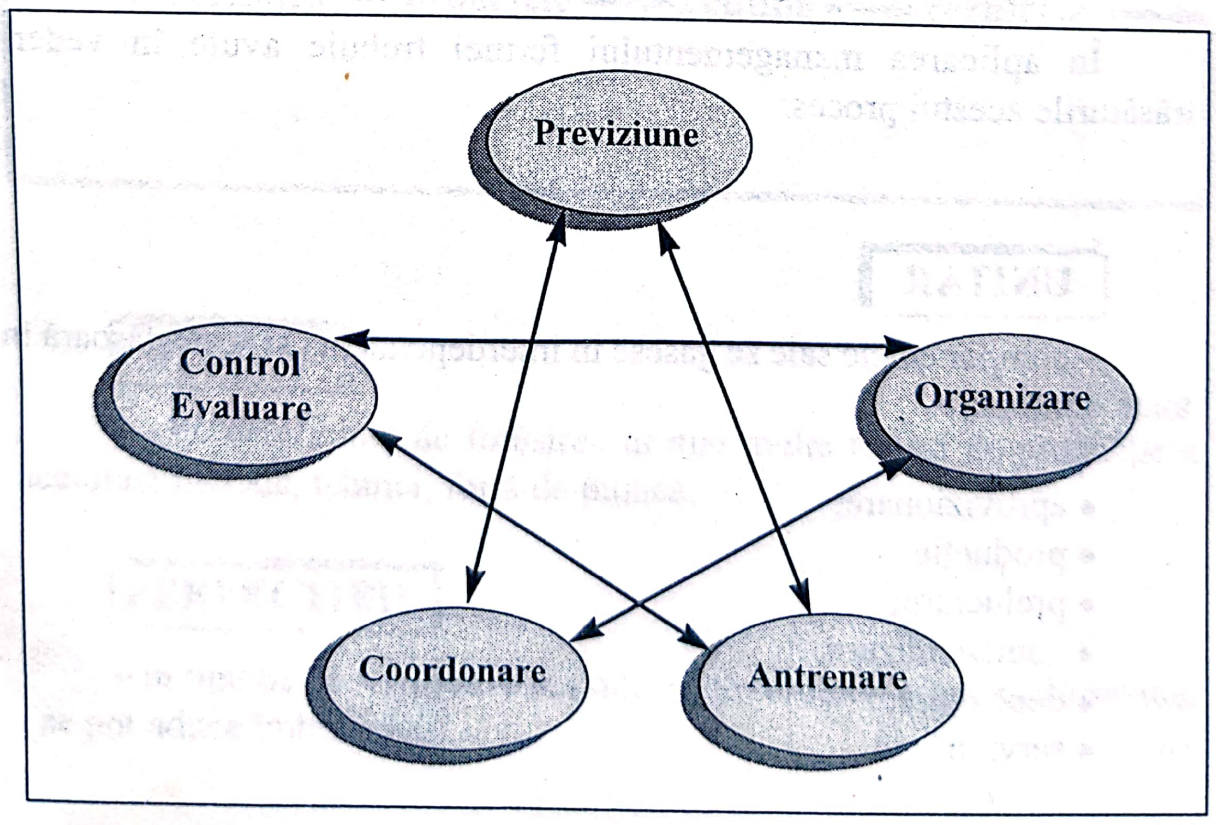
1. ASPECTE GENERALE ȘI OBIECTIVE ALE MANAGEMENTULUI FERMEI

Definiție și scurt istoric

Din punct de vedere economic, **ferma este o întreprindere** care produce bunuri cum ar fi cerealele, cartofii, laptele sau carnea, prin utilizarea resurselor cum ar fi terenul, semințele, îngrășămintele, forța de muncă și utilajele, pentru a obține profit.

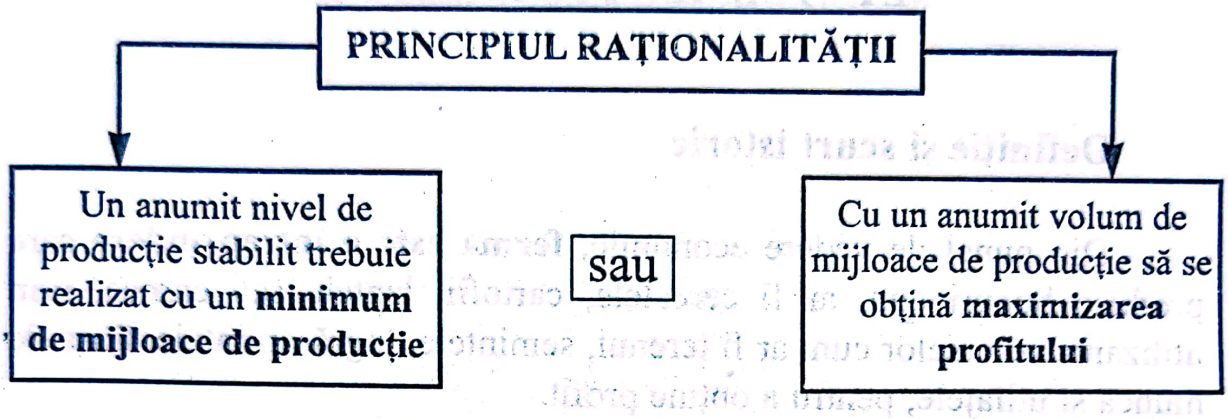
Obiectivul economic al fermierului ar trebui să fie maximizarea profitului propriu.

Managementul fermei reprezintă procesul de prevedere, organizare, antrenare, coordonare, control și evaluare a activităților economice ale fermei în vederea **maximizării profitului** pe termen lung sau a altor obiective specificate.



Scanned with OKEN Scanner

Managementul fermei presupune decizii privind folosirea resurselor materiale și umane de care dispune ferma în conformitate cu **principiul raționalității:**



Elementele de bază ale managementului sunt:

- **Ideile** – a stabili „ce este" și „cum trebuie" realizat în prezent și mai ales în perspectivă prin obiective, programe, strategii;
- **Oamenii** – cei care emit și pun în practică ideile;
- **Resurse și relații.**

În aplicarea managementului fermei trebuie avute în vedere trăsăturile acestui proces:

UNITAR

– componentele sale se găsesc în interdependență și se desfășoară în toate domeniile:

- aprovizionare;
- producție;
- prelucrare;
- comercializare;
- depozitare;
- servicii.

Scanned with OKEN Scanner

DINAMIC

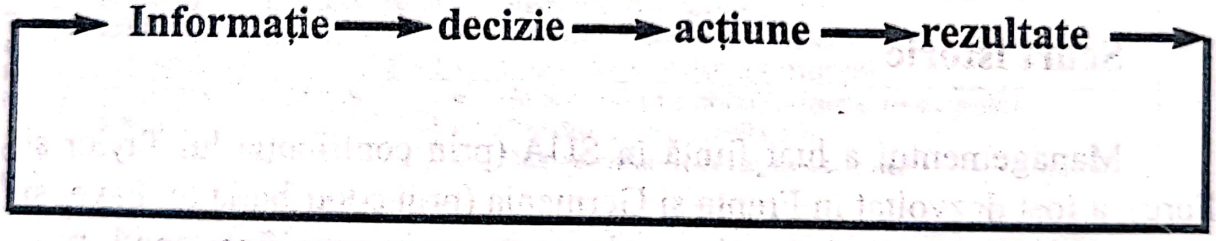
– este determinat de schimbările ce pot apărea în orice moment în problemele fermei, în modul diferențiat de abordare și rezolvare a acestora. Totodată, dinamismul procesului managerial este determinat și de caracterul întâmplător al unor factori din interiorul fermei și din exteriorul ei. Factorii externi se referă în special la piață, care determină în permanență modificări ale managementului fermei.

CONTINUU

– este determinat de continuitatea procesului de producție propriu-zis.

CICLIC

– este determinat de continuitatea procesului de management și de caracterul ciclic al relației cauză-efect, manifestată prin reluarea ciclului:



STABIL

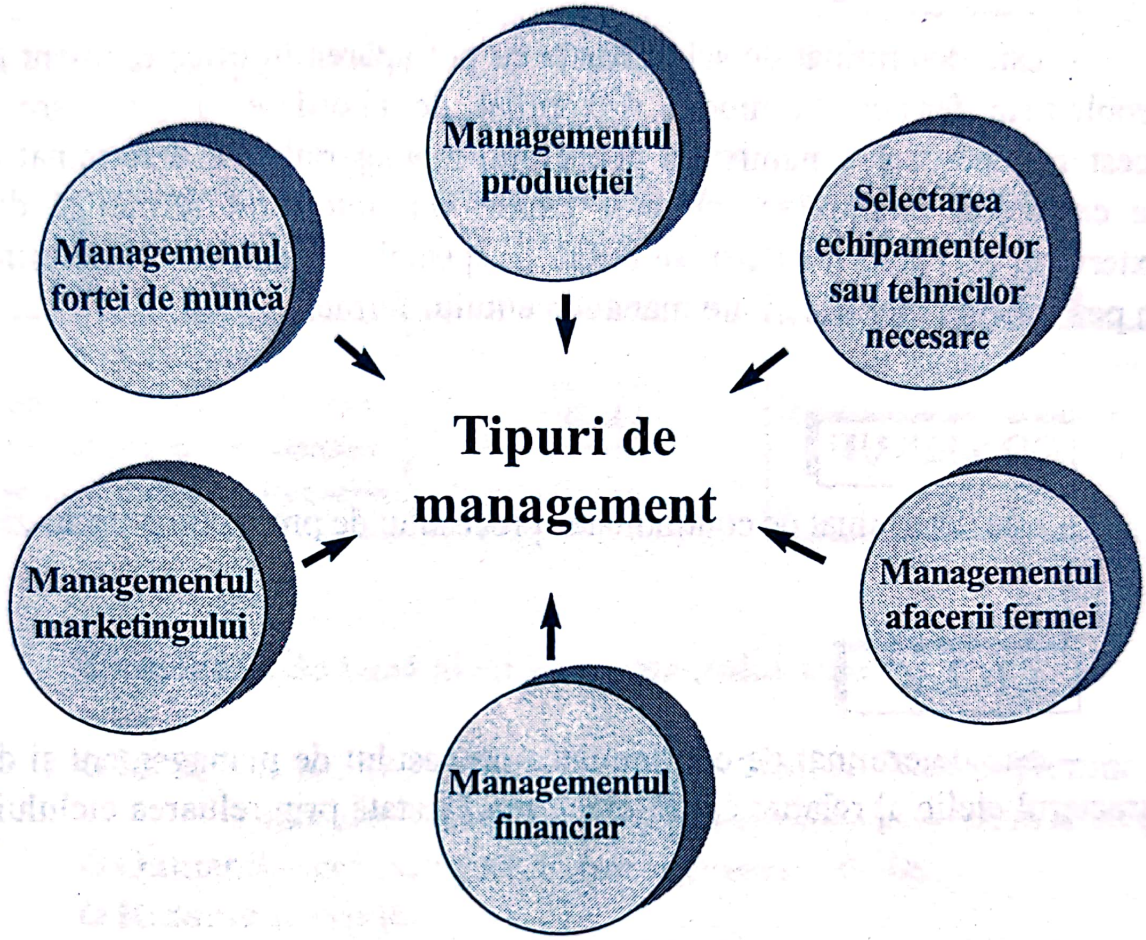
– este determinat de folosirea în mai multe cicluri de producție a acelorași metode, tehnici, forță de muncă;

PERFECTIBIL

– în funcție de rezultatele obținute și de resursele avute la dispoziție, i se pot aduce îmbunătățiri.

Scanned with OKEN Scanner

În cadrul fermei se pot distinge mai multe **tipuri de management:**



Scurt istoric

Managementul a luat ființă în SUA (prin contribuția lui Taylor și Ford), a fost dezvoltat în Franța și Germania (prin contribuția lui Fayol și Rothenau), dobândind în timp elemente noi, specifice condițiilor economico-sociale concrete.

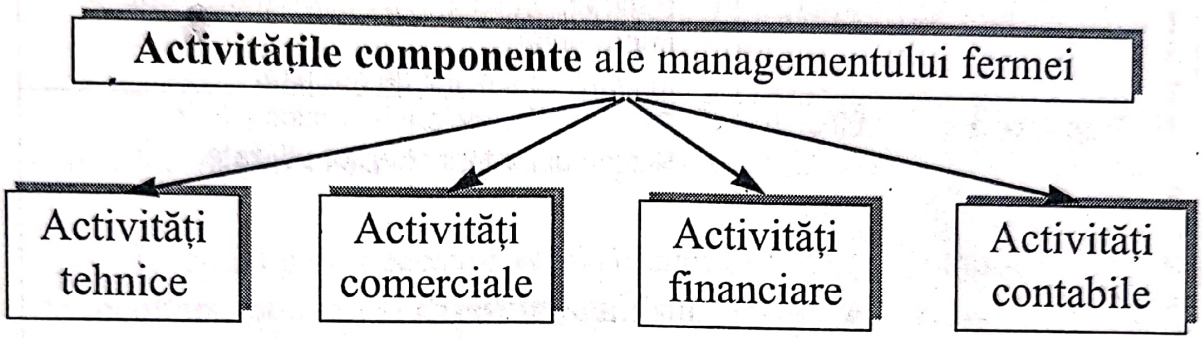
Opiniile privind proveniența termenului „management" sunt diverse:

- unele susțin că la origine ar fi **termenul latin „manus"**, care înseamnă „a manevra", „a conduce";
- alte opinii au în vedere **termenul englez „to manage"**, care înseamnă „a reuși în afaceri";
- sau **expresia franceză „manier"**, care înseamnă „a mânui", a modela, a folosi oamenii în vederea atingerii unui scop și a obținerii unor rezultate corespunzătoare.

Scanned with OKEN Scanner

Obiectivele și scopul managementului fermei

Principalul obiectiv al managementului fermei îl constituie **OBȚINEREA ȘI MENȚINEREA** celui mai profitabil mod de utilizare a resurselor disponibile din cadrul fermei.



SCOPUL ACTIVITĂȚILOR DE MANAGEMENT AL FERMEI

ACTIVITĂȚI TEHNICE	Decid "ce" și "cum" să produci	• Alegerea și combinarea unităților de producție • Nivelurile și combinarea mijloacelor de producție, inputurilor • Calitatea producției
	Utilizarea pământului	• Clasa de fertilitate • Practici, lucrări agricole, conservare • Reglementări, constrângeri
	Determinarea nivelului de mecanizare	• Necesar de capital • Disponibilitatea serviciilor • Implicarea forței de muncă
	Determinarea nivelului producției	• Economii în achiziționarea resurselor • Gradul de specializare • Capacitățile managementului

ACTIVITĂȚI COMERCIALE	Achiziționarea mijloacelor de producție	• Surse proprii • Închiriere / arendare • De la cine? • Când?/ pentru cât timp? • Cantitate / calitate • Finanțare
	Marketingul produselor (piața, vânzarea produselor)	• Pe piața liberă? • Pe bază de contract? în cadrul târgurilor? pe bază de troc? • Direct la cumpărător • Stabilirea punctelor de livrare • Calitatea produselor • Integrarea produselor în circuitul economic
	Prognoze ale prețurilor	• Pentru inputuri (resurse) • Pentru produse

Scanned with OKEN Scanner

ACTIVITĂȚI FINANCIARE	Achiziționarea, identificarea fondurilor	• Ce sume și în ce condiții? • Surse de finanțare • Servicii care împrumută
	Utilizarea fondurilor	• Perioada de timp care este acoperită de fondurile respective • Perioada în care trebuie returnate sumele împrumutate • Întocmirea fluxului de numerar
	Prognoze ale necesităților	• Datorate deprecierii bunurilor • Schimbărilor tehnologiilor utilizate

ACTIVITĂȚI CONTABILE	Ținerea evidenței datelor legate de producție	• La nivelul întregii ferme • La nivelul unităților specializate din cadrul fermei
	Ținerea evidenței datelor legate de tranzacțiile realizate	• Pe baza metodelor contabile • Alegerea conturilor adecvate • Întocmirea unui sumar, rezumat periodic • Întocmirea unor prognoze privind fluxul de numerar
	Înregistrarea taxelor	• Taxe pe venit și alte taxe • Salarii • Asigurări sociale, șomaj, pensii • Amortizare
	Ținerea evidenței actelor legislative, hotărârilor guvernamentale și a altor reglementări juridice privind desfășurarea activității în cadrul fermei	

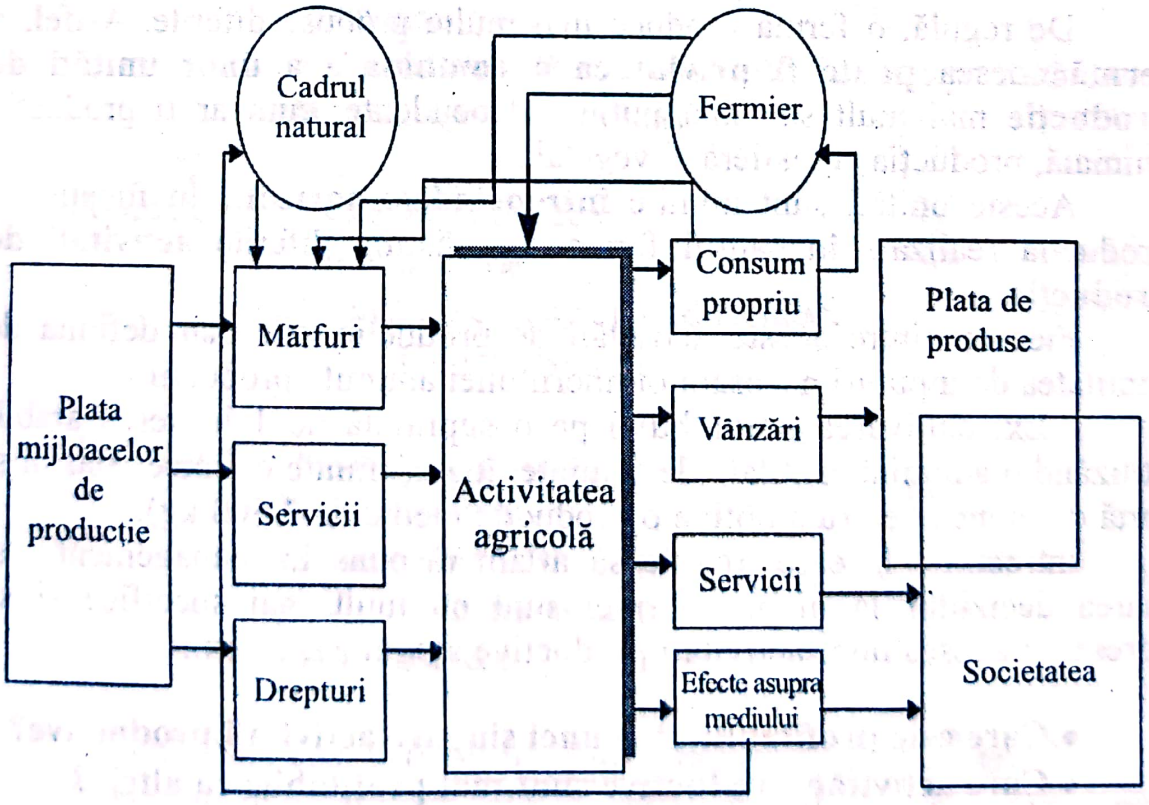
Scanned with OKEN Scanner

Obiectivul afacerii fermei private: creșterea veniturilor pe baza resurselor proprii ale fermei familiale – teren, fonduri fixe și forța de muncă (cantitativ și calitativ)

Resursele utilizate în cadrul fermei sunt de diferite naturi.

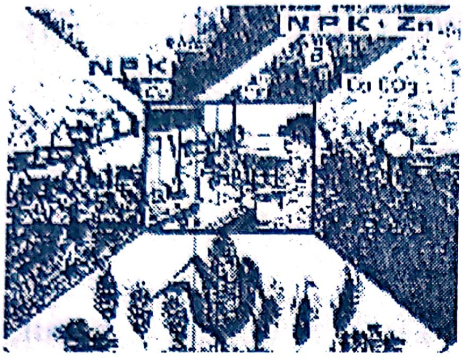
Pentru producție fermierul are nevoie de **bunuri** cum sunt terenul, clădirile, mașinile, semințele sau îngrășămintele.

Totodată sunt necesare **servicii** cum sunt forța de muncă, serviciile de recoltare, precum și **drepturi** cum sunt contractele și licențele.



Scanned with OKEN Scanner

Suma resurselor necesare în procesul de producție se numește **„input“.**



Producția vegetală și animală obținută în cadrul fermei precum și serviciile ce pot fi oferite de fermier se numesc **„output”** sau **„rezultatul producției”.**

Outputul fermei constă în:

- **Bunuri** → pot fi vândute
  → pot fi folosite pentru consumul propriu al familiei
  → pot fi refolosite în cadrul procesului de producție (ca furaj sau ca îngrășământ)
- **Servicii** (ex. pentru alți fermieri)

De regulă, o fermă produce mai multe produse diferite. Astfel, **o fermă** adesea **poate fi privită ca o combinare a unor unități de producție** mai mult sau mai puțin independente, cum ar fi producția animală, producția cerealieră și vegetală.

Aceste unități sunt numite **întreprinderi agricole.** În funcție de producția realizată în cadrul fermei, se disting diferite **activități de producție.**

Fiecare dintre aceste activități de productie este clar definită de cantitatea de inputuri necesară obținerii unei anumite producții.

(Ex: cultivarea porumbului pe o suprafață de 1 ha teren arabil, utilizând o anumită cantitate de semințe, îngrășăminte chimice, mașini și forță de muncă pentru a obține o producție medie de 3 500 kg).

Întrebările la care trebuie să aflăm răspuns în managementul și luarea deciziilor la nivelul fermei sunt cu mult mai specifice și se adresează adesea unor activități productive singulare, de ex.:

- **Care este profitabilitatea unei singure activități productive?**
- **Care activități productive sunt mai profitabile ca altele?**
- **Care sunt motivele pentru care o anumită activitate productivă este mai puțin profitabilă și ce se poate face pentru a o îmbunătăți?**
- **Ar trebui fermierul să extindă activitățile mai profitabile, renunțând la celelalte?**

Scanned with OKEN Scanner

2. INTRODUCERE ÎN CALCULAREA MARJEI BRUTE

Definiție: Marja brută a unei activități este venitul obținut de acea activitate minus costurile variabile.

Costurile variabile trebuie:

a) să fie specifice activității respective;
b) să varieze proporțional cu mărimea activității (de ex. numărul de hectare sau efectivul de animale).

Principalele articole de cost variabil sunt:

La culturi:

– semințe;
– îngrășăminte;
– tratamente;
– muncă ocazională și activiăți desfășurate pe bază de contract, specifice culturii.

Animale care nu necesită pășunat:

– furaj concentrat;
– asistență veterinară și medicamente;
– cheltuieli de marketing.

Animale care necesită pășunat:

– furaj concentrat;
– asistență veterinară și medicamente;
– cheltuieli de marketing;
– culturi furajere.

Articolele de cost variabil pot fi diferite de la fermă la fermă.

Exemplu: unii fermieri folosesc forță de muncă ocazională (cost variabil) pentru plantarea și culegerea cartofilor, alții folosesc numai forță de muncă permanentă (cost fix).

Unii fermieri angajează pe bază de contract servicii pentru a recolta cerealele cu combina (cost variabil), alții utilizează propriile utilaje (cost fix).

Scanned with OKEN Scanner

Unii angajează pe bază de contract sevicii pentru a le transporta sfecla de zahăr la fabrică (cost variabil), alții au propriul camion (cost fix).

Aceste diferențe trebuie avute în vedere când se fac comparații între ferme.

Marja brută trebuie întotdeauna să se refere la:

– unitatea de producție;

– resursa cea mai limitată (ex: 1 ha de teren arabil în producția vegetală, un animal sau un loc de stabulație în producția animală).

Funcție de ponderea marjei brute / cultură /animal în marja brută totală în cadrul unei ferme, aceasta poate fi încadrată într-unul din următoarele tipuri:

□ **Fermă cerealieră** = ferma în care mai mult de 2/3 din marja brută totală provin din cultura cerealelor și a semințelor oleaginoase.

□ **Fermă de culturi generale** = ferma în care mai mult de 2/3 din marja brută totală provin din cultura tuturor plantelor existente în cadrul fermei.

□ **Fermă horticolă** = ferma în care mai mult de 2/3 din marja brută totală provin din producția de fructe, culturi vegetale, flori, pepiniere, la dimensiuni destinate pieței.

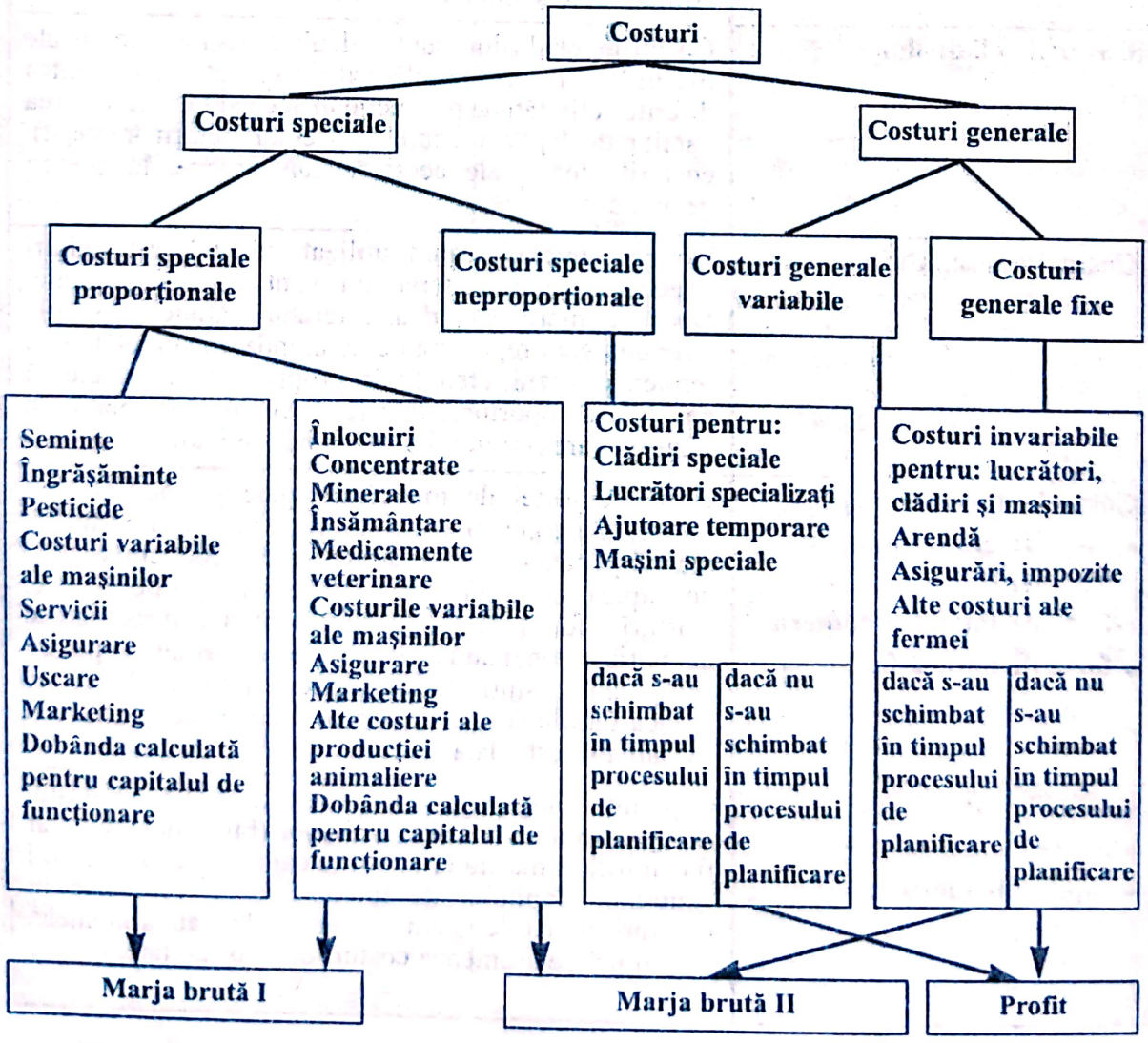
Scanned with OKEN Scanner

□ **Fermă de vaci** = ferma în care mai mult de 2/3 din marja brută totală provin din producția vacilor de lapte.

□ **Fermă de porci** = ferma în care mai mult de 2/3 din marja brută totală provin din producția de porci.

□ **Fermă mixtă** = ferma în care nici o unitate de producție componentă nu contribuie cu mai mult de 2/3 la marja brută totală.

Elementele costurilor în producția vegetală și animală, inclusiv rata dobânzii



Inputuri variabile produse în fermă	Dacă inputurile variabile nu sunt cumpărate ci produse de fermierul însuşi, cum ar fi seminţele sau concentratele, care de asemenea pot fi vândute pe piaţă, atunci ele sunt calculate pe baza costurilor speciale proporţionale, utilizând preţuri de vânzare estimate.
Costul maşinilor **Costurile variabile ale maşinilor** **• costuri de funcţionare** **• întreţinere /reparaţii** **Costurile fixe ale maşinilor** **• amortizare** **• dobândă**	Maşinile determină diferite tipuri de costuri: • costuri variabile de funcţionare (combustibil, lubrifianţi) şi costuri de reparaţii. Sunt costuri speciale proporţionale, deoarece ele pot fi atribuite unei activităţi de producţie specifice şi apar numai în cazul în care se realizează acea producţie. Deoarece maşinile constituie un input durabil, preţul lor de achiziţionare trebuie distribuit, pe întreaga perioadă de exploatare, în costuri anuale egale. Aceste costuri anuale se numesc amortizare. Maşinile determină de asemenea costuri de oportunitate pentru capitalul investit. Amortizarea şi dobânda sunt costuri generale.
Costurile clădirilor	Costurile clădirilor sunt calculate similar celor ale maşinilor. Deoarece clădirile sunt utilizate pentru diferite activităţi de producţie în acelaşi timp (creşterea vacilor de lapte, precum şi a celor pentru îngrăşat), costurile totale ale acestora sunt trecute la costuri generale.
Costurile terenului	Deoarece terenul poate fi utilizat pentru diferite culturi vegetale, costurile terenului sunt costuri generale. Dacă fermierul arendează terenul, atunci costurile terenului sunt reprezentate de arenda anuală plătită de femier. şn cazul terenului în proprietate, se calculează costurile de oportunitate care ar trebui să fie plătite în cazul în care fermierul şi-ar arenda terenul.
Costurile forţei de muncă **• forţă de muncă angajată permanent** **• forţă de muncă sezonieră** **• forţă de muncă familială**	Costurile forţei de muncă angajate permanent sunt costuri generale în cazul în care costurile forţei de muncă pentru o singură activitate de producţie (vacile de lapte) nu sunt costuri speciale proporţionale. Costurile forţei de muncă sezoniere sunt direct legate de mărimea unei anumite activităţi de producţie pentru care sunt costuri speciale proporţionale. Forţa de muncă familială se încadrează în costurile generale şi valoarea sa este dată de costurile de oportunitate.
Costurile capitalului **• active (bunuri)** **• capital de lucru**	Capitalului angajat în producţie i se determină costul de oportunitate. şn cazul activelor (bunurilor), cum ar fi clădirile şi maşinile, costurile capitalului sunt costuri generale. Capitalul de lucru care se regăseşte în inputuri variabile, cum fi seminţele sau animalele, determină de asemenea costuri de oportunitate.

Scanned with OKEN Scanner

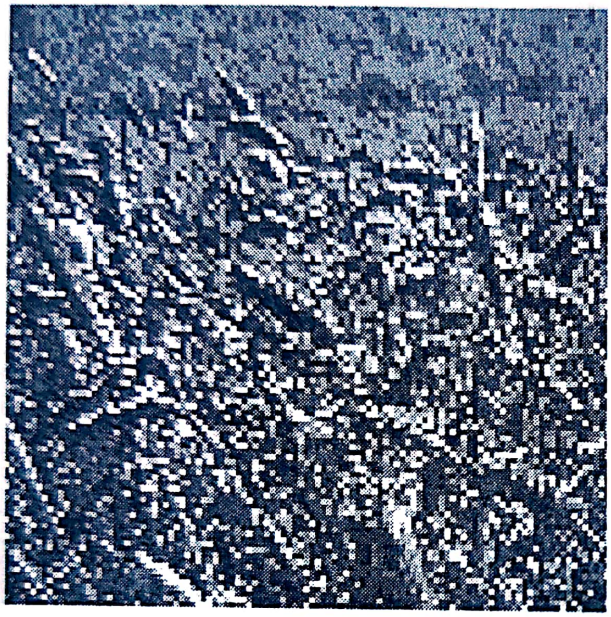
Dobânda calculată pentru producția vegetală și animală	Dobânda reprezintă banii pe care i-am fi obținut de la o bancă dacă ar fi fost depuși la aceasta în loc să fie utilizați pentru producția vegetală / animală. Cu alte cuvinte, intervalul de timp dintre venituri și cheltuieli dă naștere unor costuri de oportunitate pentru banii investiți. Dacă acești bani ar fi fost depuși la o bancă, s-ar fi obținut dobândă. Formula de calcul a dobânzii în cazul producției vegetale este următoarea: Dc = capital funcționare x rata reală a dobânzii x durata de folosire a capitalului de funcționare (lei/ha) Pentru producția animală: Dc = valoare medie /animal x rata reală a dobânzii Exemplu: Dc pentru o vacă este: $Dc = \frac{\text{preț junincă + preț vacă abatorizare}}{2} \times \text{rata reală a dobânzii}$
Profit = marja brută - costurile fixe	În cazul în care știm marja brută a fiecărei activități de producție, profitul poate fi calculat ca diferența dintre marja brută totală și costurile fixe. Cu alte cuvinte, marja brută este în măsură să acopere costurile generale (fixe) ale fermei. Pentru a fi profitabilă în termeni absoluți, marja brută trebuie să fie mai mare decât costurile fixe. Dacă marja brută a unei activități este **negativă,** atunci **activitatea trebuie oprită imediat,** deoarece piederile cresc o dată cu producția, iar acestea ar fi mai mici dacă nu s-ar produce nimic. Atâta timp cât marja brută a unei activități este pozitivă, producția trebuie continuată deoarece cel puțin unele costuri fixe sunt acoperite. Nu înseamnă că dacă marja brută a unei singure activități este pozitivă, atunci și producția tuturor activităților este profitabilă. Acest lucru este adevărat când costurile fixe ale fermei depășesc marja brută totală.

Scanned with OKEN Scanner

Exemple de calcul al marjei brute în producția vegetală și animală

Producția vegetală

Exemplul 1:



Într-o fermă familială, pe o suprafață de 1 ha cultivată cu grâu, s-a obținut o producție medie de 2 500 kg/ha, comercializată la un preț de 1 200 lei/kg. Fermierul a cumpărat 350 kg semințe grâu, la un preț de 2 700 lei/kg. A aplicat 1 l pesticide achiziționate la prețul de 120 000 lei/l. Pentru anumite lucrări închiriază mașini pentru care plătește 20% din venitul obținut în producția agricolă. Să se determine marja brută a culturii de grâu.

Etapele rezolvării

1) Conform formulei, MB = V – CV,
unde V = venituri
CV = costuri variabile

2) Determinarea veniturilor
din producția principală (grâu)
din producția secundară (paie)

V = producția medie grâu x preț grâu
V = 2500 kg/ha x 1200 lei/kg = 3000 mii lei/ha

3) Determinarea costurilor variabile
a) Costurile semințelor
$cantitate_1 \times pret_1 = CV_1$

b) Costurile îngrășămintelor

azot (N) $cantitate_N \times pret_N = CV_N$
fosfor (P) $cantitate_P \times pret_P = CV_P$
potasiu (K) $cantitate_K \times pret_K = CV_K$

Total cost variabil ingrasaminte:
$CV_N + CV_P + CV_K = CV_2$

c) Costurile pesticidelor

Scanned with OKEN Scanner

cantitate $_{P1}$ x pret $_{P1}$ = CV $_{P1}$
cantitate $_{P2}$ x pret $_{P2}$ = CV $_{P2}$

Total cost variabil pesticide:
CV $_{P1}$ + CV $_{P2}$ = CV $_3$

d) Costurile variabile ale utilajelor proprii
- cu reparatiile C_r
- cu combustibilul C_c
- alte costuri C_a

Total cost variabil utilaje proprii:
$C_r+C_c+C_a = CV_4$

e) Determinarea costurilor variabile ale utilajelor închiriate
- arat C_a
- discuit C_d
- semănat Cs
- fertilizare Cf
- combatere buruieni şi dăunători C_b
- recoltat C_r
- transport C_t

Total costuri variabile utilaje închiriate
$C_a + C_d + C_s + C_f + C_b + C_r + C_t = CV_5$
Sau n% veniturile din producţia agricolă

f) Determinarea costurilor variabile cu forţa de muncă sezonieră
- se stabileşte numărul total de ore (n) lucrate de forţa de muncă sezonieră pentru cutura respectivă (ex. grâu: 50 ore)
- se specifică plata orară (p_o = lei/oră); ex. 4 000 lei/oră

Costuri variabile ale forţei de muncă sezonieră
$n \times p_o = CV_6$

g) Determinarea costurilor variabile pentru prelucrare, uscare, altele CV_7

h) Determinarea costurilor variabile ale asigurării
- dacă producţia respectivă a fost asigurată, se trece valoarea asigurată CV_8

i) Determinarea dobânzii calculate pentru producţia vegetală CV_9

TOTAL COSTURI VARIABILE
$CV_1 + CV_2 + CV_3 + CV_4 + CV_5 + CV_6 + CV_7 + CV_8 + CV_9$

TOTAL COSTURI VARIABILE = 945 000 + 0 + 120 000 + 446 000 + 600 000 + + 0 + 0 + 0 + 0 = 2 111 200 lei/ha

MARJA BRUTĂ = 3 000 000 lei/ha – 2 111 200 lei/ha = 888 800 lei/ha

Scanned with OKEN Scanner

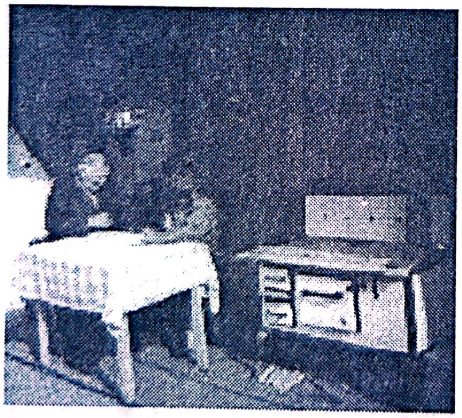
Producția animală (producția de lapte)
Exemplul 2:

În producția de lapte **producția principală** este laptele (ex. 3 000 l/vacă și an). Alte produse ale aceleiași activități se numesc **producții secundare** (ex. 1 vițel /an, 5 000 kg gunoi de grajd /an, și dacă vacile se folosesc în medie pe o perioadă de 5 ani: 20% din vaca pentru abatorizare).

Comparativ cu producția vegetală, costurile variabile sunt datorate furajării animalelor, serviciilor veterinare, medicamentelor, însămânțării artificiale, transportului laptelui. Totodată se iau în calcul costurile variabile ale forței de muncă sezoniere la care se apelează, eventual, dobânda calculată.

3. COMPARAREA DIFERITELOR ACTIVITĂȚI ALE FERMEI UTILIZÂND CALCULUL MARJEI BRUTE

Exemplul 1: Comparație marjă brută (grâu)

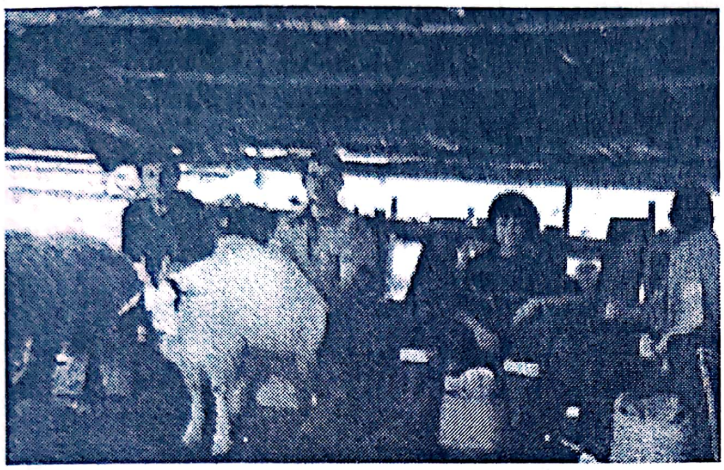


Se au în vedere 3 ferme în care față de nivelul mediu al producției s-a obținut o producție mai mare cu 30%, respectiv mai mică cu 30%. Calculul marjei brute oferă informații privind utilizarea resurselor din cadrul fermei.

Astfel, mai buna folosire a îngrășămintelor și aplicarea unui dozaj corespunzător al pesticidelor au condus la obținerea unei producții medii mai mari, concretizată în creșterea veniturilor de 1,3 ori față de medie.

În plus, mărimea costurilor variabile în cazul fermei care a obținut veniturile cele mai mari indică existența unei game mai largi de utilaje proprii, ale căror costuri variabile sunt mai mari față de celelalte ferme (239 813 lei/ha), în timp ce costurile variabile cu utilajele închiriate sunt cele mai scăzute (1 035 000 lei/ha).

Scanned with OKEN Scanner



Forța de muncă familială în ferma cu rezultatele cele mai bune este superioară atât sub aspect cantitativ cât și calitativ. Costurile variabile cu forța de muncă sezonieră sunt de cca 3 ori mai mici față de medie.

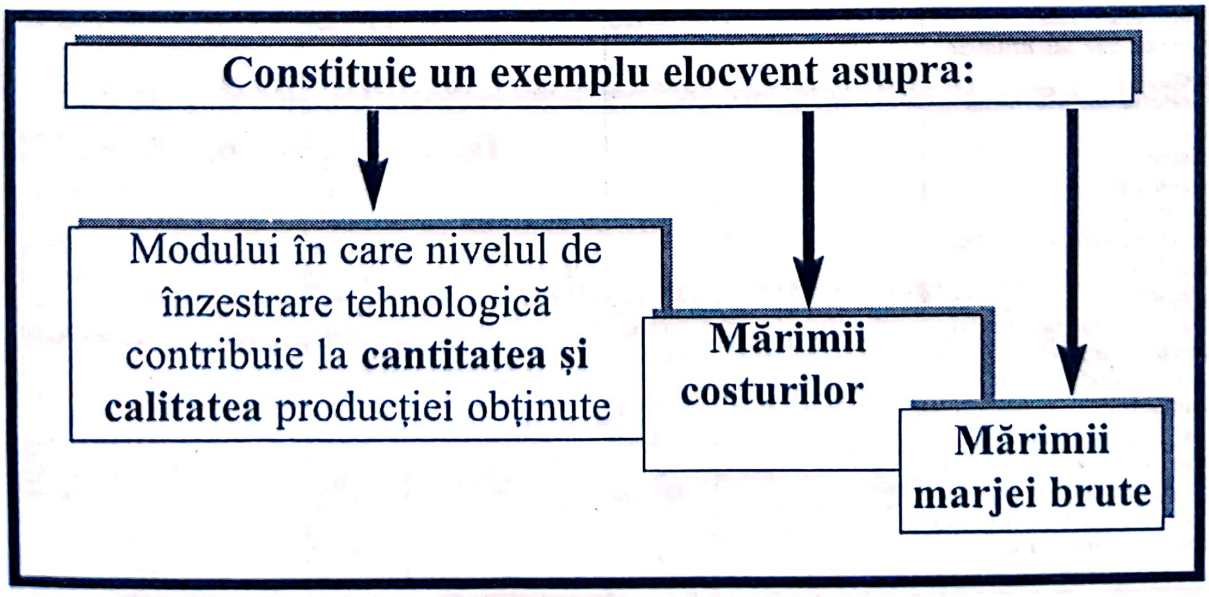
În final, marja brută oferă informații asupra diferențelor de profitabilitate dintre cele trei ferme. Astfel, ferma cu rezultatele cele mai bune obține o marjă brută aproape dublă față de medie, în timp ce ultima fermă are marja brută mai mică de 3,16 ori față de medie.

Pe baza acestor rezultate se pot adopta măsuri pentru:

– utilizarea mai bună a resurselor proprii din cadrul fermei (teren, capital fix, forță de muncă);
– reducerea costurilor variabile.

Constituie o modalitate de comparare a rezultatelor proprii cu cele ale altor ferme.

Exemplul 2: Compararea marjelor brute în funcție de diferitele tehnologii



Scanned with OKEN Scanner

Se au în vedere trei cazuri în ceea ce privește tehnologia:

1) Investiție financiară minimă
   Investiție mare de forță de muncă
2) Investiție medie
3) Investiție mare în mijloacele de producție
   Tehnologie foarte precisă

Se presupune că nu există utilaje proprii în dotare, recurgându-se la serviciile utilajelor închiriate.

Compararea marjelor brute în funcție de diferitele tehnologii

Cultura: grâu (sola de 1 ha)

Tipul de exploatație: mică exploatație individuală, fără utilaje

	Tehnologie investiție financiară minimă inv. mare de forță de muncă			**Tehnologie** investiție medie			**Tehnologie** invest. mare în mij. de prod. tehnologie foarte precisă		
Producție/ha preconizată	1 500 kg			3 000 kg			5 000 kg		
Producția obținută	kg/ha	lei/kg	lei/ha	kg/ha	lei/kg	lei/ha	kg/ha	lei/kg	lei/ha
principală boabe	1 500	1 000	1 500 000	3 000	1 000	3 000 000	5 000	1 000	5 000 000
secundară paie	5 000	50	250 000	5 000	50	250 000	5 000	50	250 000
altele									
Total			1 750 000			3 250 000			5 250 000
Costuri variabile preconizate/ha									
semințe; răsaduri	kg-unit./ha	lei/kg-unit.	lei/ha	kg-unit./ha	lei/kg-unit.	lei/ha	kg-unit./ha	lei/kg-unit.	lei/ha
din proprietate	250	1 000	250 000			0			0
cumpărate			0	250	1 500	375 000	250	1 500	375 000
Subtotal			**250 000**			**375 000**			**375 000**
Îngrășăminte									
Complex 22/22/0	150	2 000	300 000	300	2 000	600 000	350	2 000	700 000
Amoniu 36							130	1 700	221 000
Gunoi de grajd									
Subtotal			300 000			600 000			921 000
Pesticide									
erbicide				2	100 000	200 000	2	100 000	200 000
							0,5	200 000	100 000
Subtotal			0			200 000			300 000
Alte materiale									
Total materiale			550 000			1 175 000			1 596 000
Costuri var. ale utilajelor proprii									
Costurile utilajelor închiriate									
arat						400 000			400 000
discuit						300 000			300 000
semănat						150 000			150 000
fertilizare						75 000			150 000
comb. buruieni și dăunători						75 000			150 000
recoltat						500 000			600 000
transport			125 000			250 000			450 000
Total costuri mecanizare			125 000			1 750 000			2 200 000
Forța de muncă angajată			400 000			200 000			200 000
Alte costuri variabile									
Dobânda luni, %	10		107 500			265 500			352 600
Total costuri variabile			1 182 500			3 390 500			4 348 600
Cupoane sau alte subvenții		Minus			Minus	235 000		Minus	235 000
Marja brută/ha			567 500			94 500			1 136 400
Ore de muncă familială/ha			30			5			5
Marja brută/oră de muncă familială			18 917			18 900			227 280

Diferențele de venituri obținute din producția agricolă proprie sunt datorate diferențelor în producția medie pentru producția principală și ponderii acestora în producția principală.

Astfel, în situația unor investiții medii în tehnologie (2) se obțin venituri de 1,85 ori mai mari față de cazul utilizării predominante a forței de muncă (1).

Investițiile mari în mijloacele de producție (3) determină obținerea unor venituri mai mari de trei ori față de primul caz.

Costul investițiilor se vizualizează în mărimea costurilor variabile cu utilajele închiriate.

În cazul:

1) se închiriază utilaje doar pentru transport;

2) și **3)** utilajele închiriate servesc întregii game de lucrări agricole.

Diferențele în costurile variabile au următoarele valori:

- investiția medie în tehnologie este de 14 ori mai mare față de cazul 1);
- investiția mare în tehnologie este de cca 18 ori mai mare față de cazul 1).

Costurile variabile totale sunt de 2,86 ori mai mari în cazul 2) față de 1) și de 3,67 ori în cazul 3).

Marja brută /ha indică investiția mare în mijloace de producție drept **cea mai rentabilă** (de 2 ori mai mare față de utilizarea predominantă a forței de muncă).

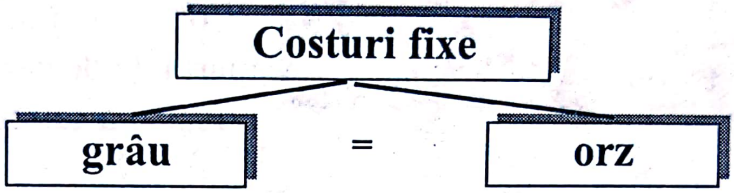
Cea mai puțin rentabilă este investiția medie în tehnologie.

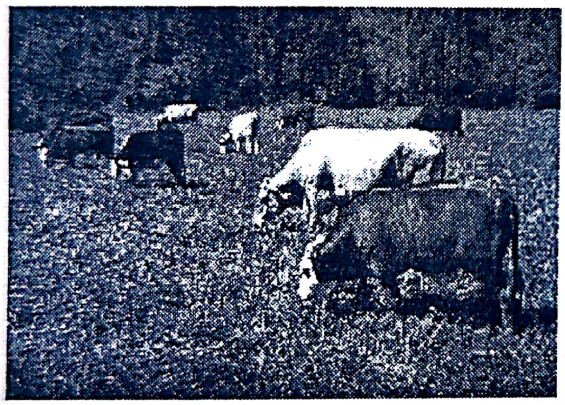
Scanned with OKEN Scanner

Exemplul 3: Compararea activităților fermei pe baza marjelor brute

Marja brută reprezintă un indicator al **competitivității relative** a diferitelor activități de producție.

Astfel, dacă marja brută (venituri – costuri variabile) a unui ha de grâu **este mai mare** decât cea a unui ha de orz, **este mai profitabil** să se cultive grâu în locul orzului, deoarece costurile fixe sunt aceleași, atât pentru grâu cât și pentru orz.





Sau, dacă marja brută a unei vaci furajate pentru producția de lapte este mai mare decât cea pentru îngrășat, **este mai profitabil** să se utilizeze spațiul limitat din grajd pentru producția de lapte decât pentru producția de carne.

O fermă familială realizează atât producție vegetală cât și animală. Deține suprafețe de teren atât în proprietate cât și arendate. Comparând valorile marjelor brute în producția vegetală, se observă că **cea mai profitabilă cultură** este cea de **cartofi** urmată de orzoaică.

Cea mai puțin profitabilă este cultura porumbului.

În aceste condiții, în limita în care rotația culturilor o permite, se poate mări suprafața cultivată cu cartofi în dauna suprafețelor cultivate cu porumb, în limita asigurării furajelor pentru animale.

În privința producției de lapte, se pot reduce costurile variabile cu furajarea prin limitarea costurilor suplimentare cu furajele cumpărate.

Scanned with OKEN Scanner

Calcularea marjei brute – cereale

1	Activitatea (metoda de producție)	Grâu de toamnă			Orzoaică de primăvară			Porumb					
		1ha			1ha			1ha			1ha		
		kg/ha	lei/kg	lei/ha	kg/ha	lei/kg	lei/ha	kg/ha	lei/kg	lei/ha	kg/ha	lei/kg	lei/ha
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
2	Producția: principală	2500	1200	3000000	2500	1200	3000000	3000	800	2400000			0
3	secundară			0			0			0			0
4	Venit			3000000			3000000			2400000			0
5	Semințe (cumpărate)	350	2700	945000			0	30	8000	240000			0
6	Semințe (producție proprie)			0	167	1200	200400			0			0
7	Semințe (total)	350		945000	167		200400	30		240000	0		0
8	Îngrășăminte	kg/ha	lei/kg	lei/ha	kg/ha	lei/kg	lei/ha	kg/ha	lei/kg	lei/ha	kg/ha	lei/kg	lei/ha
9	N (azot)			0			0	300	2000	600000			0
10	P (fosfor)			0			0			0			0
11	K (potasiu)			0			0			0			0
12	Îngrășământ natural/altele			0			0			0			0
13	Total îngrășăminte			0			0			600000			0

Scanned with OKEN Scanner

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
14	Pesticide	kg, l/ha	lei/kg, l	lei/ha	kg, l/ha	lei/kg, l	lei/ha	kg, l/ha	lei/kg, l	lei/ha	kg, l/ha	lei/kg, l	lei/ha
15		1	120000	120000	1	120000	120000	1	120000	120000			0
16				0			0			0			0
17				0			0			0			0
18				0			0			0			0
19	Total pesticide			120000			120000			120000			0
20	Costuri variabile utilaje			446200			446200			474700			
21	Contractor priv. util. închir.			600000			600000						
22	Salarii (lucrători sezonieri)									840000			
23	Prelucrare, uscare altele												
24	Asigurări												
25	Dobânda (%)			0			0			0			0
26													
27	Total costuri variabile			2111200			1366600			2274700			0
28	Marja brută (lei/ha)			888800			1633400			125300			0
29	Marja brută (lei/oră)		421	44440		1195	81670		55,1	5967			0

Scanned with OKEN Scanner

Calcularea marjei brute – cartofi

1	Activitatea	1ha			1ha			Cartofi furajeri 1ha		
		kg/ha	lei/kg	lei/ha	kg/ha	lei/kg	lei/ha			kg/ha
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2	Producție							prod. brută		
3	Vândut ca...	20000	1800	36000000			0	amidon...%		
4	Vândut ca...			0			0	sem. proprii		
5	Vândut ca...			0			0	pierderi		
6	Cartofi furajeri			0			0	prod. netă		0
7	**Venit**			36000000			0	kg/ha	lei/ha	lei/ha
8	Semințe (cumpărate)			0			0			0
9	Semințe (producție proprie)	3500	1800	6300000			0			0
10	Semințe (total)	3500		6300000	0		0	0		0
11	Îngrășăminte	kg/ha	lei/kg	lei/ha	kg/ha	lei/kg	lei/ha	kg/ha	lei/kg	lei/ha
12	N (azot)	600	2000	1200000			0			0
13	P (fosfor)			0			0			0
14	K (potasiu)			0			0			0
15	Gunoi de grajd	40000	0	0			0			0
16	Total îngrășământ			1200000			0			0

Scanned with OKEN Scanner

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
17	Pesticide	kg, l/ha	lei/kg, l	lei/ha	kg, l/ha	lei/kg, l	lei/ha	kg, l/ha	lei/kg, l	kg/ha
18		1	500000	500000			0			0
19		2,5	200000	500000			0			0
20		0,6	300000	180000			0			0
21				0			0			0
22	Total pesticide			1180000			0			0
23	Costuri variabile utilaje			865300						
24	Contractor priv. util. închiriat									
25	Salarii (lucrători sezonieri)			1800000						
26	Prelucrare, uscare, altele									
27	Asigurare									
28	Dobânda (%)			0			0			0
29										
30	Total costuri variabile			12525300			0			0
31	**Marja brută lei/ha**			23474700			0			0
32	**Marja brută lei/oră**		1874	237118			0			0

Scanned with OKEN Scanner

Calcularea marjei brute – producția de lapte

1	Activitatea (metoda de producție)	Creștere vaci lapte		O vacă/an
		lactații	8	ani
		kg/cap	lei/kg, cap	lei/vacă
2	Producție de lapte	3000	2300	6900000
3	Vacă pentru sacrificare	600	8000	600000
4	Vițel	1	1200000	1200000
5	Venit			8700000
6	Junincă	1	8000000	1000000
7	Concentrate	kg	lei/kg	lei/vacă
8		1500	1000	1500000
9		500	275	137500
10		370	600	222000
11	Concentrate (total)			1859500
12	Mineral			0
13	Însămânțare			150000
14	Veterinar, medicam.			400000
15	Transportul laptelui			167000
16	Costuri variab. utilaj			
17	Apă, energie			
18	Salarii (sezonier)			
19	Altele			
20				
21	Altele			180000
22	Dobânda (%)			0
23	Total costuri variabile			3756500
24	Marja brută lei/vacă, an			**4943500**
25	Marja brută lei/1000 lei costuri variabile/vacă		**1316**	**19136**

Scanned with OKEN Scanner

4. CUM ESTE UTILIZATĂ MARJA BRUTĂ ÎN DECIZIILE DE MANAGEMENT AL FERMEI?

◆ Oferă informații detaliate privind afacerile fermei și ale activităților individuale (identifică posibile îmbunătățiri în cadrul fermei în mod detaliat).

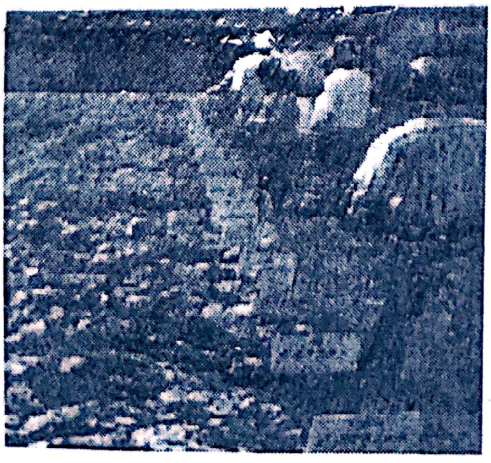
◆ Identifică cele mai profitabile activități și contribuie la luarea deciziilor de intensificare a acestora, de reducere sau stopare a activităților non-profitabile (cu marjă brută scăzută sau negativă).

◆ Identifică „cea mai bună" structură a culturilor (oferă informații privind alegerea culturilor cu cea mai bună exploatare a resurselor fermei în condiții de limitare a rotației culturilor, forței de muncă, capitalului fix etc.).

◆ Alt avantaj principal al utilizării marjei brute vizează planificarea activităților fermei. Aceasta nu este o simplă chestiune de a înlocui o fermă cu marjă brută scăzută cu altă fermă care prezintă o marjă brută ridicată. Marja brută este numai una dintre trăsăturile relevante ale fermei, însă una importantă.

În exemplul prezentat anterior eforturile viitoare (pe termen mediu) sunt orientate către:

1. Creșterea producției vegetale prin:



- utilizarea gunoiului de grajd, îngrășăminte chimice;
- utilizarea unor semințe cu valoare biologică ridicată;
- utilizarea pesticidelor etc.

Scanned with OKEN Scanner

2. Creşterea producţiei animaliere prin:

- furajare corespunzătoare;
- ameliorarea spaţiului de cazare.

3. Creşterea producţiei de lapte

Obţinerea de furaje în fermă, pentru a limita costurile suplimentare cu furajele cumpărate.

4. Găsirea unor soluţii alternative pentru:

- valorificarea mai bună a producţiei de lapte;
- cultivarea cartofului pe o suprafaţă mai mare pentru a face schimb în natură cu porumbul.

5. Resurse:

- este necesară achiziţionarea unui tractor nou în vederea obţinerii unor venituri suplimentare şi a unei instalaţii de muls;
- creşterea suprafeţei de teren arendate sau cumpărate.

6. Calitatea producţiei:

- folosirea unor furaje de calitate pentru obţinerea unor indici superiori la lapte;
- îmbunătăţirea condiţiilor de igienă a laptelui.

7. Marketing:

- schimbarea actualelor canale de marketing prin vânzare directă pe piaţa oraşului (obţinerea certificatului de producător);
- procesarea laptelui în gospodăria proprie şi vânzarea directă;
- încheierea de contracte cu o unitate de agroturism pentru asigurarea produselor proaspete.

Scanned with OKEN Scanner

– Să fim autorizați în sensul de a controla primăriile ce au făcut cu banii din taxa de pășunat –

CUPRINS

1. Aspecte generale și obiective ale managementului fermei 3

Definiție și scurt istoric 3

Obiectivele și scopul managementului fermei 7

2. Introducere în calcularea marjei brute 11

Principalele articole de cost variabil 11

Caracteristici principale ale marjei brute 12

Elementele costurilor în producția vegetală și animală, inclusiv rata dobânzii..... 13

Exemple de calcul al marjei brute în producția vegetală și animală 16

3. Compararea diferitelor activități ale fermei utilizând calculul marjei brute 18

Comparație marjă brută (grâu) 18

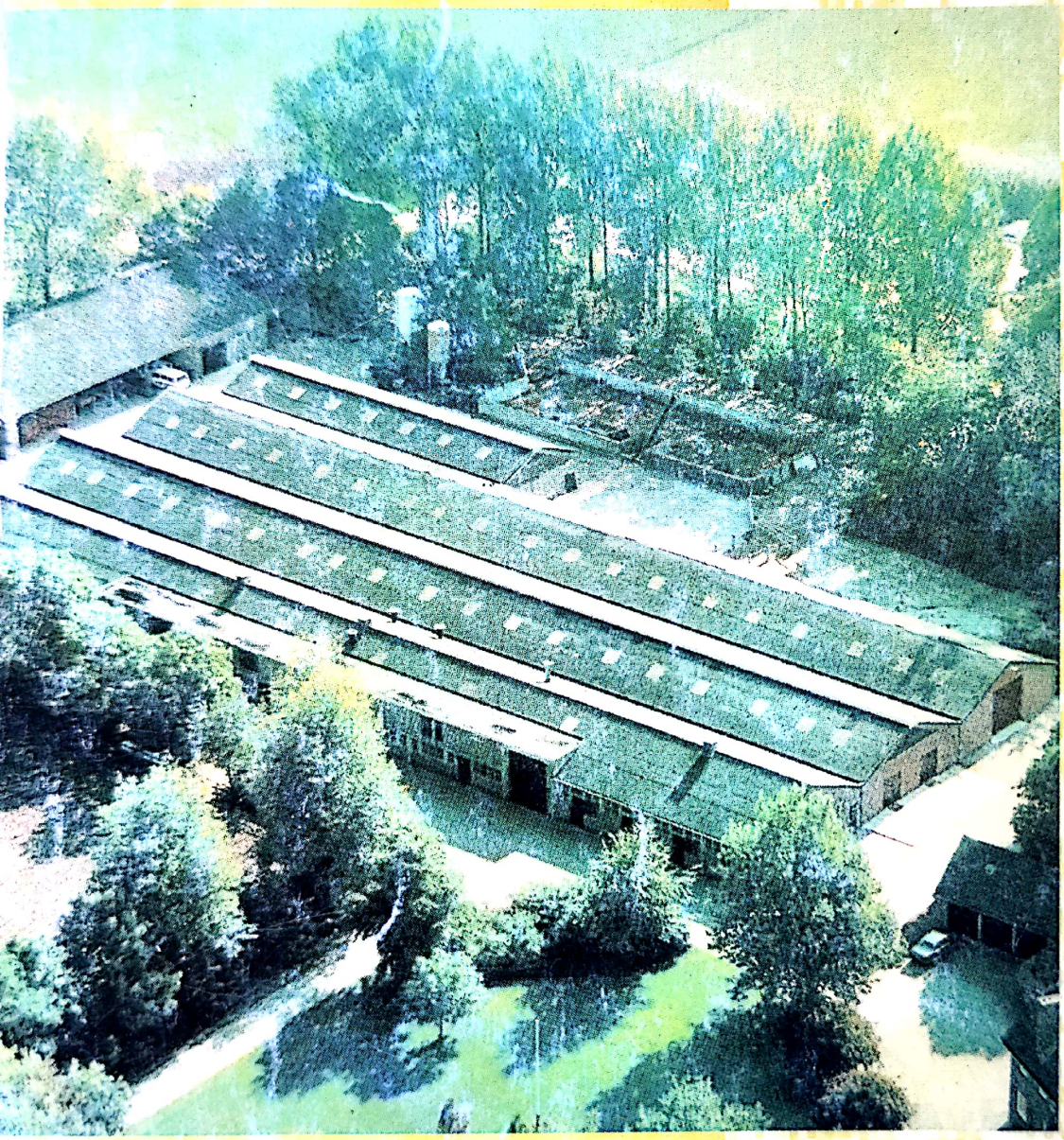
Compararea marjelor brute în funcție de diferitele tehnologii..... 19

Compararea activităților fermei pe baza marjelor brute 22

4. Cum este utilizată marja brută în deciziile de management al fermei? 28

Scanned with OKEN Scanner

10



Editura AGRIS – Redacția Revistelor Agricole

Scanned with OKEN Scanner